

# 取引 EDI をめぐる広告会社の戦略的行動

— 経営戦略論の広告産業での展開に向けて —

長岡大学専任講師 伊 吹 勇 亮

## 【目次】

- 1 問題意識
- 2 広告産業論における「広告会社の戦略的行動」
- 3 取引 EDI と（株）広告 EDI センター
- 4 広告会社各社の戦略的行動
- 5 フレームワークに基づく分析
- 6 ディスカッション
- 7 結論

## 1. 問題意識

本論の目的は、経営戦略論の見地から日本の広告会社の戦略的行動を考察することである。具体的には、広告取引 EDI に関する業界標準を決定しシステムを運用する（株）広告 EDI センター（以下、EDI センターと表記）における広告会社各社の戦略的行動を示し、それを経営戦略論、特に業界標準に関する議論を基に考察する。

90 年代以降、インターネットの普及に代表される＜情報＞<sup>1</sup>化に伴い、広告産業においても産業の＜情報＞化が進展している。その中でも、媒体枠取引のプロセスを電子化する取引 EDI に関しては、競争環境にある広告会社が出資し合う形で 2002 年に EDI センターが設立され、業界内で統一されたプロトコルおよびシステムでの電子商取引が行われるなど、広告会社間の協調行動がみられる。ただし、広告会社も企業である以上、他産業における業界標準をめぐる「競争と協調」の事例と同様（浅羽, 1995）、同業他社とどこまでは協調してどこからは競争するのか、また、協調するにしてもどの程度のコミットを行うかについては、各社戦略的判断が求められる。それでは、広告会社各社は実際にどのような戦略的行動をとっているのでしょうか。そして、それは経営戦略論の見地からどのように説明することができるのでしょうか。

従来の広告研究において、広告会社について考察する、いわば広告産業論とでもいうべき分野はそれほど発展しているとはいえない。特に、広告会社の戦略的行動について言及した研究は、ほとんど存

<sup>1</sup> ここでは、秋山（2001）に倣い、＜情報＞という用語を使用する。＜情報＞とは、既存の情報がデジタル化・ネットワーク化されたものを指す。

在しないといっても過言ではない。そこで、本論では、経営戦略論の見地から、取引 EDI をめぐる広告会社の戦略的行動を考察し、広告研究の新しい展開に寄与することとしたい。

本論の構成は次の通りである。まず次節では、伊吹（2006a）に基づいて、90 年代以降の広告産業論の研究動向を、広告会社の戦略的行動との関わりから振り返る。次に第 3 節では、取引 EDI の概要と EDI センターの基本データを提示する。第 4 節では、インタビューに基づいて、広告会社各社が EDI センターでどのような戦略的行動をとったかを示す。ここでは、特に取引 EDI の標準形成と EDI センターへの出資に注目する。第 5 節では、前節のケースを伊吹（2006b）のフレームワークを用いて分析する。第 6 節ではフレームワークに基づいた分析から明らかになった点について、ディスカッションを行う。最後に第 7 節で、本論のまとめと、今後の研究課題について述べる。

## 2. 広告産業論における「広告会社の戦略的行動」

90 年代以降、日本の経済は大きな転換期にさしかかっている。インターネットに代表される＜情報＞化や、規制緩和や産業構造の変化の結果として出てきたグローバル化が、日本の経済にどのような影響を及ぼしているのか、各所で議論が続いている。この変化が広告産業にも大きな影響を与えるであろうことは想像に難くない。インターネットという新しいメディアの出現、＜情報＞化に伴う各種ワーク・フローの変革、外資広告主や外資広告会社の参入に伴うグローバル競争、そして、2011 年には完全導入が決まっている地上波テレビ放送のデジタル化、これらの変化は、広告産業が現在直面しており、そこで働いている人々が日々直面している問題である。

日本における現代の広告活動は、広告会社の存在なくして語ることはできない。広告主はメディア確保、マーケティング・リサーチ、クリエイティブ制作等の面で、広告会社に依存している。依存とパワーはコインの表と裏の関係であるため、広告主の広告会社への依存は、すなわち、広告会社が広告主に対してある一定のパワーを持っていることを意味し（Emerson, 1962）<sup>2</sup>、このことは広告会社の戦略的行動が広告主の広告活動を左右する可能性を示唆している。つまり、広告主の広告活動が経済的・社会的に意義のあるものとなっているかどうかを考えると、広告会社の戦略的行動を無視することはできない。

このような問題に対して、広告研究はどのような成果を出しているのだろうか。広告研究のうち（研究の蓄積は少ないながらも）上記のような問題の解決を目指す分野は、広告産業論とよばれる一連の研究であろう。しかし、そもそも広告学界では、広告産業論の蓄積はそれほど多くない（伊吹, 2004; 2006a; 岸谷, 2004; 仁科, 2002）。このことは、近年様々なところで指摘されている、広告産業の実態と広告理論とが乖離していることを示す、一つの証左となるであろう（森内, 2004）。広告研究では広告主のマーケティング戦略とそれに対応した形での広告戦略がよく議論に上るが、広告会社もまた戦略を持って行動するビジネス主体であり、この点を抜きにしては広告産業の実体を捉えているとはいえない。

---

<sup>2</sup> もちろん、広告主も広告会社に対してパワーを持っている。それは、広告会社にとって広告主は顧客にあたるため、自社と取引をしてくれる広告主がいなくなれば広告会社は倒産してしまうからである。しかし、このような相互依存の場合でも、その裏返しの関係であるパワーは相殺されるものではなく、どちらの依存がより強いかにによってどちらのパワーがより強いかが決まるだけである（Emerson, 1962）。

このような現状がもたらされた一因として、広告研究と言え（主に）広告効果論のことを指すのだという考え方が広く受け入れられていることが挙げられよう（梶山, 2004）<sup>3</sup>。広告効果論とは、広告主が行った広告活動の効果を如何に測定するか、ということに主眼をおいた研究分野であり、上記の考え方からすると、広告産業論とは広告研究の周縁に位置する分野である。広告効果論では、ある広告がどのような効果をもたらすかを究明する際に、広告主以外にどのような主体がその活動に関わっているのかについては特に触れられることはない。究極的にいえるならば、広告活動を広告主単独で完結させても成立する議論であり、広告会社の存在を仮定していない議論であるとも言える。しかし、先述の通り、現実には広告主は広告会社に依存しており、その結果、広告会社の戦略的行動が広告主の行う広告活動に影響を与えていると考えるならば<sup>4</sup>、広告会社の戦略的行動に関する研究は広告研究において重要な位置を占めるものの一つであろう。

これに対する反論として、広告産業論が焦点とすべき議論はそもそも経営学（もしくは産業論）の一分野、もしくは一対象として捉えられるべきであって、広告研究の一部としては採りあげるの筋が違っているのではないかと、といったものが考えられる。しかし、経営学が自動車産業や家電産業等の「組み立て産業」をその研究対象として想定している<sup>5</sup>ことを考えると（日置, 2000）、経営学側から広告産業を研究対象として取り上げる可能性は低いと言わざるを得ない。つまり、広告産業の動向や広告会社の戦略・組織について考えるならば、広告研究の一分野である広告産業論が、経営学の研究成果を応用する形で、その任につかなければならないのである。

さて、では、少ないながらも、広告産業論ではどのような議論が展開されているのだろうか。伊吹（2006a）は、90年代以降の広告産業論をレビューした論文の中で、議論を5つに大別することができるとしている。その5つとは、（a）広告会社の存立根拠、（b）広告産業の歴史、（c）広告会社内の機能、（d）広告主～広告会社関係、（e）広告会社への報酬制度、である。このうち、本論の取り上げる「広告会社の戦略的行動」と関係が深いものは、（c）と（d）である。

（c）の広告会社内の機能に関する議論では、広告研究と言うよりはむしろテキストブックにおける言及として、広告会社が持っている基本的な機能（営業、媒体、クリエイティブ制作、マーケティング・調査、SP）について説明がなされている。しかし、仮にこれらの機能を全ての広告会社が持っていたとしても、各広告会社によってどの機能に注力するかというウェイトづけの点である程度のばらつきが出ることは自明の理である。この点は広告会社の戦略的行動の一つの発露として考えることができるが、にもかかわらず、この点に特化した研究は未だ例をみない。本研究が考える、広告会社がなんらかの機能を社内に取り込む際にどのような戦略的行動をとるかということについては、議論の俎上に上がっていないのが現状であろう。

また、近年では広告会社の持つ新しい機能として、アカウント・プランニング（AP）に注目が集まっ

<sup>3</sup> 梶山（2004: 5）は「広告学の本質は「広告効果」という概念に基づいて記述し得る」としている。梶山は「広告学」という用語と「広告研究」という用語を使い分けて議論を展開しているが、ここでは本論の趣旨から外れるので詳細には立ち入らず、人口に膾炙している「広告研究」という用語を使うものとする。

<sup>4</sup> 日本の広告産業はアメリカの広告産業と比べても寡占度が高く、そのため一般的には、広告主に対する日本の広告会社のパワーはアメリカにおけるそれより高いといえることができる（Pfeffer and Nowak, 1976a, 1976b; 田中, 2005）。

<sup>5</sup> 経営学は自動車産業や家電産業のみを扱うわけではないが、これらの組み立て産業、より広く言えば「メーカー」の経営を取り上げた研究が圧倒的に多い。

ている。APとは、1960年代のイギリスで開発された広告制作手法の1つである。日本では小林（1992）が初めて紹介し、スティールの著作（Steel, 1998）が2000年に翻訳されたことで、実務界にも一気に考え方が広まった<sup>6</sup>。研究としても欧米では Barry et al. (1987), Chong (2006), Hackley (2003), Maxwell (1996), Maxwell and Wanta (1998), Maxwell et al. (2000), Morrison and Haley (2003, 2006), Schofield (1990)、日本でも小林（1993, 1998）、小林・野口（1999a, 1999b）、妹尾（2001）、菅原（2000）等が登場し、最近では小林（2004）のような本格的な研究書も出版されている。しかし、従来のAP研究は、APの概念を説明するものや、如何にすれば効果的なクリエイティブ制作が可能になるかという点に特化しているもの<sup>7</sup>であるため、広告会社の戦略的行動の発露として捉えているとは言い難い<sup>8</sup>。唯一の例外はAPを組織的に導入することがもたらす影響について考察した伊吹（2006c）であるが、単一ケースを用いた理論構築型（theory-building）の論文であり、本格的な研究群が形成されているとは言い難い。

（d）の広告主～広告会社関係に関する議論であるが、大きく分けると、広告主による広告会社選択および関係の維持（Davies and Paliawadana, 2006; Davies and Prince, 1999; Dowling, 1994; Durden et al., 1997; Henke, 1995; Marshall and Na, 1994; Na et al., 2003; Michell et al., 1992; Paliawadana and Barnes, 2005; Wills Jr., 1992; 等）、広告主～広告会社の目標共有（Beltramini and Pitta, 1991; Michell and Sanders, 1995）、広告主～広告会社の役割分担（Beard, 1996, 1999）、情報化が広告主～広告会社関係に与える影響（Kassaye, 1997; Bush and Bush, 2000）といったものがある。しかし、これらの研究における主体は広告主であることが多く、広告会社が如何なる戦略的行動をとればいいかについて直接考察した研究は少ない。

いずれにせよ、90年代以降の広告産業論では、少数の例外を除き、広告会社の戦略的行動についての研究は少ないということが判明した。本研究では、この点に留意しながら、次節以降で取引EDIをめぐる広告会社の戦略的行動を考察していく。

### 3. 取引EDIと（株）広告EDIセンター

本節では、以降の分析の前提情報となる、取引EDIの概要と（株）広告EDIセンターの基本データを提示する<sup>9</sup>。

EDIとはElectric Data Interchangeの略称であり、企業間電子商取引などと訳される。つまり、データをデジタル化した後に企業間でデータのやりとりを行うことであり、データのやりとりの方法として

---

<sup>6</sup> 実務書としては、他にも、Fortini-Campbell（1992）やBond and Kirshenbaum（1998）がある。

<sup>7</sup> この点を、経営学におけるイノベーション・マネジメントや製品開発論の視角からみることは有意義であると考えられるが、残念ながら従来の研究ではこの点に関する言及は見当たらない。今後のアカウント・プランニング研究の一つの課題と言える。

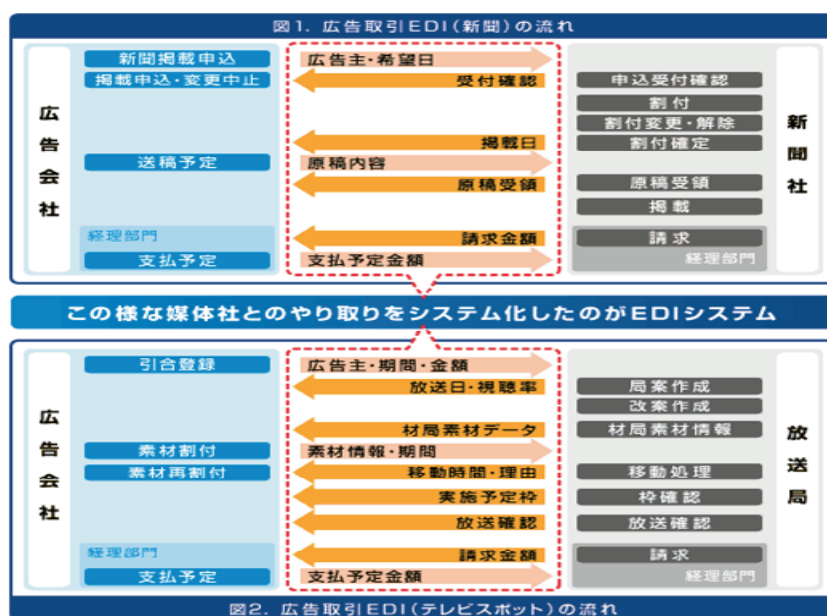
<sup>8</sup> つまり、「広告会社が、競争優位を確立するために、如何なる効果的なAP実践手法を開発し、それを如何に用いるか」ということが明示的に議論されていない、ということである。もちろん、この点が議論されていないからといって、従来の議論の価値は低くなるものではない。この観点での研究が今までなかったということを述べているにすぎない。

<sup>9</sup> 本節以降の記述はインタビュー結果と二次資料を参考にしている。特に本節では、日本広告業協会の担当者へのインタビュー結果を参考にしている。

は、MO等の記憶メディアにデータを記憶させて、その記憶メディアをやりとりする方法と、専用通信回線・インターネット等を利用して直接デジタル化されたデータをやりとりする場合とがある。

これを広告産業において行うのが広告 EDI である。広告 EDI には大きく分けて、広告原稿データの送受信を行う送稿 EDI と、広告取引情報等のデータを送受信する取引 EDI<sup>10</sup>とがある。現在、新聞広告原稿の送稿を中心として行われている送稿 EDI のインフラを整備・運営する会社としては、2000 年に新聞社 69 社・通信社 2 社・広告会社 47 社の共同出資という形で（株）デジタルセンドが発足している<sup>11</sup>。また、テレビ広告の取引情報等のデータを送受信する取引 EDI のインフラを整備・運営する会社としては、この後採りあげる、（株）広告 EDI センターが 2002 年に発足している。

図 1：取引 EDI の概要



出所：（株）広告 EDI センター HP

<http://www.ad-edi.com/company/whatsedi.html>

2007 年 1 月 29 日確認

EDI センターは 2002 年 10 月に広告会社 12 社と情報サービス会社 1 社の計 13 社が共同出資するという形で発足した<sup>12</sup>。元々は各広告会社が独自に EDI を導入していた時代が続いたが、その後（社）日本広告業協会において取引規格の統一が図られ、その際の小委員会が推進母体となって EDI センターが発

<sup>10</sup> 取引 EDI の概要については、図 1 を参照のこと。

<sup>11</sup> 送稿 EDI が広告産業にもたらす影響については、伊吹（2004）を参照のこと。

<sup>12</sup> 現在は、博報堂・大広・読広の経営統合に伴い、広告会社の出資者は 10 社となっている。なお、博報堂・大広・読広の経営統合後の出資主体は、博報堂 DY メディアパートナーズである。



足している。現在は、テレビスポット CM の取引情報を中心にデータのやりとりがなされており、EDI センターが提供するインフラは利用料金さえ支払えば出資者以外も利用できる。なお、現在のところ利用料金は固定であるが<sup>13</sup>、将来は従量制になる可能性もある。

EDI センター設立にあたって広告会社間で一致している考えは、取引 EDI は競争領域ではなく協調領域である、というものである。実際、利用料金さえ支払えばインフラは利用できるため、取引 EDI そのものが競争優位獲得のための条件とはならない。しかし、次の3つの意味で、取引 EDI は広告会社の戦略的行動と関わっている。

1 つめは社内システムに関するものである。インフラそのものは EDI センターが提供するものの、それに合わせて社内システムをどこまで効率化するかは各社の判断にゆだねられており、システムの発展レベルいかんでは、せっかくインフラがあっても有効活用できないという事態が発生しうる。このため、特に（今後も）媒体取引をメインの収入源にしようとしている広告会社は、社内システムを整備しないと競争劣位が生じる可能性が高い。

2 つめは収入源の移行に関するものである。今後地上波放送のデジタル化が進むにつれ、多チャンネル化が進行し、「CM 飛ばし」が常態化することが考えられる<sup>14</sup>。その結果、従来のテレビの媒体価値は大きく下がることが予想される。このとき、特にテレビの媒体取引を収入のメインに据えていた広告会社は、今後もそのまま媒体取引をメインの収入源とするのか、それともブランド・エージェンシーやクリエイティブ・エージェンシー（ブティック）のような形で、フィーを中心とした収入形態に移行させるのか、大きな選択を迫られることとなる<sup>15</sup>。もし、フィーを中心とした形態に移行するのであれば、EDI センターへの出資や利用料金の支払いは相対的に無駄な支出ということになる。逆に、今後も媒体収入、特にテレビの媒体取引収入をメインに据えていこうと考えているならば、最新の情報に常に触れていないことが競争劣位になる可能性が高いため、EDI センターへの出資や標準形成への積極的な関与は不可欠なものとなる。

3 つめはスケール・メリットに関するものである。大手広告会社はそもそもの媒体取引量が多いため、EDI センターを利用して広告取引を効率化することに大きなメリットがある。しかし、媒体取引量がそれほど多くない会社では、EDI 導入によって得られるメリットよりもシステム導入に伴うコスト（デメリット）の方が大きくなってしまう。その結果、媒体取引量が少ない会社にとって、EDI センターに出資したり標準形成に積極的に関与したりすることが相対的に無駄になってしまう。

以上 3 つの点から、次のことが導かれる。すなわち、その広告会社が今後も媒体取引手数料を収入源の中心に据えるか否かと、その広告会社が EDI センターに出資したりインフラを利用したりするか否かとの間には、なんらかの相関関係があると考えるのが妥当であろう。もちろん「付き合い」で出資したりインフラを利用したりすることも大いに考えられるが、本当に単なる付き合いにすぎず戦略的に無意味な行動であるならば、できるだけ付き合い出費の額を減らそうとするであろう。このことから、EDI

<sup>13</sup> 媒体取引額比をもとに各社ごとに異なる固定費が設定されている。出資比率も、概ね媒体取引額比である。

<sup>14</sup> 「CM 飛ばし」を意識した研究としては、水野（2005）が興味深い。

<sup>15</sup> 一般的に、大手広告会社では媒体取引を中心に据えてもスケール・メリットが発生しやすいために、企業体として存続し続ける可能性が高いが、中小規模の広告会社では収入減を回避する策がなく、倒産に追い込まれる可能性も出てくると考えられる。ちなみに、一足先にビッグ・バンの起こった銀行業界では、メガ・バンクとリージョナル・バンクへの二極化が進行している。

センターへの出資やインフラ利用、さらには EDI に関する標準形成に積極的に関与するか否かは、広告会社の戦略的行動の一つの発露としてみるのできるのである。

以上を踏まえて、次節では広告会社各社がどのような戦略のもとで EDI センターに関する行動をとったか、特に広告 EDI の標準形成と EDI センターへの出資に注目して考察する。

## 4. 広告会社各社の戦略的行動

本節では、広告会社各社がどのような戦略のもとで EDI センターに関する行動をとったか、特に取引 EDI の標準形成と EDI センターへの出資に注目して考察する。具体的には、EDI センター出資社のうち 4 社（P 社～S 社）のケースを紹介し、それぞれの会社がどのような思惑で行動しているかを分析する。インタビューの相手は P 社～S 社の EDI センター担当者であり、2004 年 8 月～9 月にかけてインタビューを行った。広告会社の戦略部門の人ではなく現場の担当者に話を聞いたのは、現場の行動がどのようなものであるかを聞くことでその広告会社の戦略が末端まで浸透しているかどうかを見極めることができるからである。末端まで浸透していない戦略はいわば絵に描いた餅であり、Mintzberg and Waters（1985）の創発的戦略形成のように、現場の担当者が行動したことが結果として全社の戦略として後追いで形成されていくと考えられる。

### （1）P 社

P 社は大手の広告会社であり、媒体取引量も多い。以前から総合広告会社として媒体取引のみならずクリエイティブやリサーチでも収入を得てきており、今後もその方向性は大きくは変わらないという。ただし、いかにフィーの割合が増えようと、収入の中心は媒体取引手数料である。というのも、P 社の媒体取引量は他社を圧倒しており、既に持っているスケール・メリットを自ら崩すことは考えにくいからである。

取引 EDI においても、P 社は先進的に取り組んできた会社の一つであった。（社）日本広告業協会内に小委員会ができる前から取引 EDI には取り組んできたが、非競争領域であるために 1 社だけでシステムを開発してもメリットが少ないと考え、業界あげでのインフラ整備に乗り出すこととした。EDI センターが最終的に形成した標準は、そのほとんどを P 社が提案している。出資比率・利用料金比率とも、媒体取引額比に基づいて支払っているため、EDI センターでは大資金提供主の一社である。

### （2）Q 社

Q 社は P 社と並び称される大手広告会社である。Q 社も以前から総合広告会社として活躍してきたが、近年他の広告会社の媒体部門と合同で媒体取引専門子会社を立ち上げる等、今後も媒体取引を収入の柱としようとする戦略が見てとれる。Q 社ももちろん、クリエイティブやリサーチの収益も伸ばそうとしているが、収入源の中心はやはり媒体取引である。

取引 EDI において、特に新聞社との EDI では Q 社は業界内で最も先行していた。P 社とは長年ライバル関係であったが、広告 EDI の分野では手を結び、P 社と同額の出資金を支出している。ただし、利用料金は媒体取引量の差から、P 社よりは少額となっている。P 社が中心となって標準を形成していく中、

唯一とっていい意見の提案主はQ社であった。標準形成の過程においては、Q社のP社へのライバル心が出てきたものと推察される。

### （３）R社

R社は中堅筆頭格の広告会社であり、P社やQ社ほどではないもののある程度の量の媒体取引を行っている。総合広告会社ではあるもののP社やQ社との差は大きく、両社を別格の会社と見ているところもあるようである。別格の両社が従来と変わらず媒体取引に力を入れている中、R社としては従来通り媒体手数料中心に収入を確保するのか、それとも別の収入源を模索するのか、難しい選択を迫られている<sup>16</sup>。ただ、急に別の収入源に移行するわけにもいかないので、とりあえずのところは媒体取引中心での収益構造を維持する見込みである。

取引EDIにおいては、過去に業務システムそのものの開発を他社と共同で行ったりはしているものの、独自の技術蓄積はそれほどなく、EDIセンターにおいてもP社やQ社の「レクチャー」を聞いているというのが主であり、R社独自の提案というものはほとんどない。出資比率や利用料金比率は、媒体取引量に応じた額面を支払っているが、それ以上の出資はとんでもないといった雰囲気が社内にはあるようである。社内システムの整備がまだ完全にはできておらず、インフラの有効利用がされきっていないのが現状である。

### （４）S社

S社は中堅広告会社であり、R社同様ある程度の量の媒体取引を行っている。ここで採りあげた会社の中では唯一外資系の会社であり、資本を提供している会社が持っているブランド構築のスキルやクリエイティブ能力を活かした経営を行うことを模索している。しかし、R社同様、とりあえずのところの収入源としては媒体取引に頼らざるをえない状況である。

取引EDIにおいては、業務システムそのものの開発をR社等と共同で行ったりはしていたものの、やはり独自の技術蓄積はそれほどない。EDIセンターにおいてもP社やQ社の「レクチャー」を聞いているというのが主であり、S社独自の提案というものはほとんどない。出資比率や利用料金比率は、媒体取引量に応じた額面を支払っている。

## ５．フレームワークに基づく分析

本節では、前節で採りあげたケースを、伊吹（2006b）のフレームワークに基づいて分析する。まず、伊吹（2006b）のフレームワークを簡単に紹介し、それに基づいた上記４社の戦略を分析する。

伊吹（2006b）では、先行研究の分析やDVD産業における標準形成の事例をもとに、標準形成に伴う企業の戦略的行動を図２のようなフレームワークでまとめている。標準形成において規格を提案して議論を引っ張る役目を果たす企業をスポンサー企業といい（浅羽，1995）、それ以外の企業を周縁企業という。このフレームワークでは、スポンサー企業が提案した規格に依存するかどうかと、標準形成におい

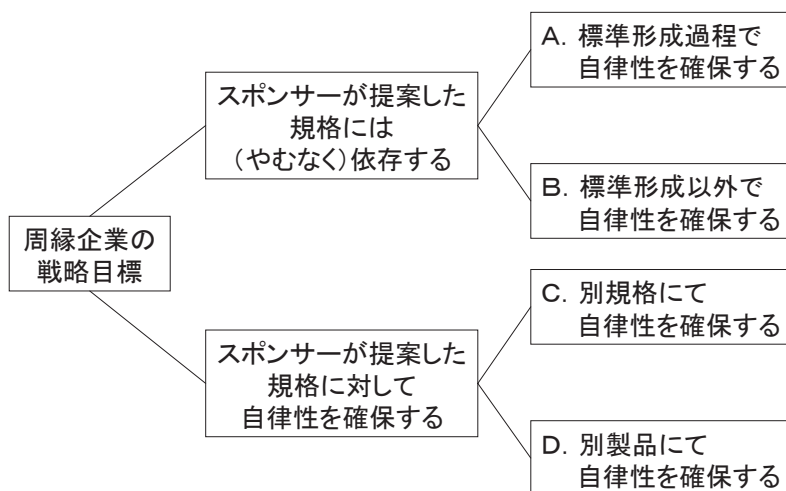
---

<sup>16</sup> なぜなら、コスト競争に持ち込まれると体力のある会社が最終的に勝つため、２番手以降の会社は非常に苦しい状況に追い込まれるからである（Porter, 1980）。



て自律性を確保しようとするかどうかを分岐点としており、図2の右端に書かれているA～Dの4つの戦略が、周縁企業が標準形成にあたって採るべき戦略である<sup>17</sup>。また、図2は周縁企業の戦略的行動をフレームワークにしたものであるため、スポンサー企業の採る戦略（ここではZとする）を別個考える必要がある<sup>18</sup>。

図2：標準形成に際しての企業の戦略的行動



出所：伊吹（2006b）を一部修正

このフレームワークに前節で採りあげたケースを当てはめるとどのように考えることができるであろうか。P社から順に考察していく。

P社は、標準形成にあたってはその規格のほとんどを提案したことから、スポンサー企業が採る戦略であるZを選択したものと思われる。DVDのケースのように、Z戦略を採る企業は特許等を取得することによって規格提案の対価を受け取るのが普通であるが、EDIセンターにおけるP社の場合は、そういう意味では金銭的な対価を受け取っているわけではなく、むしろ、EDIセンターが提供するインフラは

<sup>17</sup> ただし、A～Dの各戦略は便宜上この順番で並べているだけであり、この順番が戦略的な優劣を示しているわけではない。

<sup>18</sup> なお、標準形成に際しての企業の戦略的行動に関する議論は、ここで挙げた浅羽（1995）や伊吹（2006b）だけでなく、多くの研究が存在している。しかし、ここではその全てをレビューするのは本筋と離れるため、若干の文献を挙げるに留める。日本語文献として他に著名なものでは、新宅他（2000）や山田（2005）がある。

他の広告会社がメディアにアクセスする機会を与えることになるので、相対的にデメリットを負うことになっているようにも感じられる<sup>19</sup>。しかし、そもそもの媒体取引量が多いため、EDI センターへ出資することで効率化のメリットを最も享受できる存在である。また、Q社をも巻き込んだ形で業界のインフラ作りを行うことで、業界全体の発展を願った行動をとったという意味で、広告産業の盟主であるという評価を受けることにはなった。さらに、この分野において積極的に行動することによって、社内外に「今後も媒体取引を中心に業務を継続していく」ということを強くアピールでき、特にメディアやクライアントへの絶好の情報発信となっているとも考えられる。

Q社は、新聞社とのEDIでP社より先行するなど、当初はC戦略（もしくはZ戦略）を採用していたが、P社と手を結んで共同で取引EDIに取り組み始めてからは、基本的にはA戦略を採用しているように見受けられる。このことは、他社が媒体取引量に応じた出資比率で出資しているのに対してQ社のみがP社と同額の出資をしていることや、標準形成の場においてもP社に対して意見を提示するほとんど唯一の存在であったということから、そのように判断できるであろう。A戦略を採用した背景は、もちろんP社へのライバル心もあったであろうが、主にはP社の場合と同様、この分野において積極的に行動することでメディアやクライアントへ自らの戦略目標を発信しようとしていることが考えられる。

R社・S社とも、取引EDIに関する戦略としてはB戦略を採用していると思われる。このことは、両社がP社やQ社のレクチャーを受けるという態度に終始しており、あまり積極的な意見提示を行わなかったことから推測される。ただし、DVDのケースでは、B戦略を採った企業は「規格では依存するが実益は確保する」という意図を持っている<sup>20</sup>のに対し、R社・S社の場合は、元々の媒体取引量の相対的低さや社内システムの不備などもあり、実益の確保もなかなか難しいのではないかという状況にあるようにも考えられる。S社のように、例えばブランド構築能力やクリエイティブ能力をもとにした収入の確保を積極的に意図するのであればD戦略への移行も考えられるが、少なくとも現在のところはB戦略を採用しているようである。

## 6. ディスカッション

本節では、フレームワークに基づいた分析から明らかになった点について、ディスカッションを行う。ここでは次の2つの点に注目して考察を進めることとする。

1 つめの論点は、広告会社各社が様々な思惑を持ってEDI センターに参加していることが明らかになった、という点である。広告効果論や広告媒体論では究極的には広告会社の存在は仮定されておらず、広告会社の存在をその前提としている広告産業論においても、広告会社各社がどのような戦略的行動をとっているかについてはそれほど研究がなされてきていなかった。しかし本論では、EDI センターへの各社の取り組みを伊吹（2006b）のフレームワークに基づいて考察し、各社が採っている戦略に実際に違

---

<sup>19</sup> P社は元々大手の広告会社であるため、メディアへのアクセス機会は他社よりも多かったことが予想される。なお、アクセスしたからといって必ずしもその媒体取引を確保できるわけではないので、デメリットは必ず顕在化するわけではないが、それでもやはり潜在的には他社が媒体取引を確保する可能性が高まるために、他の広告会社のメディアへのアクセス機会の増加はP社のデメリットとなっているように考えられる。

<sup>20</sup> 伊吹（2006b）では、日立によるDVDドライブ開発を例に挙げて説明している。

いがあることを明らかにした。この議論は、広告産業論をより有意義なものとする研究の一例として位置づけることができるように思われる。

2つめの、より具体的な論点は、広告会社の中には、環境変化に対応するときに、全社レベルの経営戦略と具体的な EDI センターへの取り組みとの間にギャップがあるものもあることが明らかになった、という点である。P 社や Q 社は、今後も媒体取引を収入源の中心に据えていくという全社的な態度を見せており、その具体的な表れの一つとして EDI センターへの取り組みを見ることができる。しかし R 社や S 社の場合は、地上波テレビ放送のデジタル化が進む中でテレビ広告枠を中心とした媒体取引手数料で収入を得ていくことの難しさを実感しており、特に S 社の場合はブランディング能力やクリエイティブ能力をもとにした収入体系に移行したいという全社的な意図を持てはいるものの、EDI センターに対してある程度の出資を行っている。出資を行っているからには自社に有利になるように標準形成を進めるのかというそういうわけでもなく、P 社や Q 社のレクチャーを受けるというレベルにとどまっている。

このような全社戦略と EDI センターへの取り組みとのギャップの理由としては、次の 3 つが考えられる<sup>21</sup>。

1 つめは、技術蓄積のなさから主体的な行動がとれないでいるだけにすぎない、という理由である。戦略的に情報へのアクセスルートを確保しておくのが目的であれば、この理由は正当なものとなるであろう。しかし、もし今後も媒体取引を収入源の中心に据えていくならば、この分野に対して重点的に投資することが必要である。なぜなら、そうしなければ他社と比べて相対的にコスト高の構造を抱えたままであることになってしまい、競争劣位を回避できないからである。

2 つめは、媒体取引手数料を収入の中心とするビジネスモデルからの脱却の過渡期にあるため、ある程度の投資はやむを得ないものの、できるだけフリーライダーの立場を守り、積極的な行動はとらない、という理由である。特に S 社の場合は、この理由が当てはまるように考えられる。ただし、DVD のケースにおける B 戦略のように「実利を確保する」ためには、早々にフィー制度への脱却を進めなければならない。どちらつかずの状態が長く続けば、メガ・エージェンシーと専門広告会社の間に挟まれて行き場を失ってしまうことも考えられるからである。そのためには、コスト減を目的として、できるだけ出資額や利用料金を減らすことが求められる。将来的には、単純な投資先としてキャピタル・ゲインを得るという考えを除いては、EDI センターからの撤退もありえるだろう。しかし、R 社・S 社とも媒体取引量にもとづいた比率を遵守しておりこの点に対しての積極的働きかけを見てとることはできない。よって、全社戦略と EDI センターへの取り組みに対しては依然としてギャップが残ってしまっている。

3 つめは、いわば「お付き合い」「やむをえず」で出資しているにすぎず、EDI センターへの取り組みに対し明確な戦略的意図は存在しない、という理由である。しかし、もしこの理由が当てはまるのであれば、その広告会社は危険な状態にあるといっても過言ではないだろう。戦略もなくただその場しのぎで行動をとるようでは、いわゆる大企業の運営はできないというのは歴史の常であろう。

以上いずれの理由にせよ、このギャップが望ましいものであるとは言い難い。B 戦略にあるような「実利をとる」ためには、明確な全社戦略の策定とそれにもとづいた EDI センターへの戦略的意図を持った

---

<sup>21</sup> この 3 つの理由はインタビュー先の企業の見解を示すものではなく、インタビューによって明らかになった事実から導かれた筆者による論理的推論である。

取り組みが必要となるであろう。そうすれば、どのような形になるかはともかくとして、このギャップは埋まっていくものと考えられる。

## 7. 結論

本論では、広告産業の実態に即した広告産業論を確立することを目指して、経営戦略論の見地から、日本の広告会社の戦略的行動を分析した。具体的には、広告取引 EDI に関する業界標準を決定しシステムを運用する（株）広告 EDI センターにおける、P 社～S 社の広告会社各社の戦略的行動を示し、それを伊吹（2006b）が提示した標準形成に際しての企業の戦略的行動のフレームワークに当てはめて考察した。その結果、（1）広告会社各社は様々な思惑を持って EDI センターに参加していること、（2）広告会社の中には、環境変化に対応するときに、全社レベルの経営戦略と具体的な EDI センターへの取り組みとの間にギャップがあるものもあること、以上 2 つの点が明らかになった。このことにより、多少なりとも、広告産業論に新たな展開がもたらされえたのではないかと考える。

しかし、もちろんのことながら、本論はまだ実態に即した広告産業論の出発点に立ったにすぎない。標準形成という狭い範囲内での戦略的行動を考察したにすぎず、クリエイティブ制作における製品開発力の強化や、競争優位確立のための広告会社の主体的行動について等、明らかにすべき点は未だ山積している。また、広告会社をビジネス主体として見ることは、その戦略的行動を分析することだけにとどまるものではない。例えば、組織論の観点からの様々な分析も求められる。これらの点については、本研究は第一歩である旨を確認し、今後の課題として取り組んでいきたい。

## < 謝辞 >

本論文執筆にあたり、P 社・Q 社・R 社・S 社・（社）日本広告業協会の各担当者の皆様には、お忙しい中インタビューを快諾いただいた。特に記して感謝申し上げたい。なお、事実誤認等の責任は、もちろん、筆者が負うべきものである。

## <参考文献>

- 秋山哲 (2001)『情報経済新論』ミネルヴァ書房
- 浅羽茂 (1995)『競争と協力の戦略』有斐閣
- Barry, T. E., R. L. Peterson, and W. B. Todd (1987), "The Role of Account Planning in the Future of Advertising Agency Research", *Journal of Advertising Research*, vol.27-1, pp.15-21
- Beard, F. K. (1996) "Marketing Client Role Ambiguity as a Resource of Dissatisfaction in Client-Ad Agency Relationships", *Journal of Advertising Research*, vol.36-4, pp.9-20
- Beard, F. K. (1999) "Client Role Ambiguity and Satisfaction in Client-Ad Agency Relationships", *Journal of Advertising Research*, vol.39-2, pp.69-78
- Beltramini, R. F. and D. A. Pitta (1991) "Underlying Dimensions and Communications Strategies of the Advertising Agency-Client Relationship", *International Journal of Advertising*, vol.10-2, pp.151-159
- Bond, J. and R. Kirshenbaum (1998), *Under the Radar: Talking to Today's Cynical Consumer*, John Wiley & Sons (仲畑貴志 (訳) (2001)『消費者に無視されないアンダー・ザ・レーダー型広告手法』東急エージェンシー出版部)
- Bush, A. J. and V. D. Bush (2000) "Potential Challenges the Internet Brings to the Agency-Advertiser Relationship", *Journal of Advertising Research*, vol.40-4, pp.7-16
- Chong, M. (2006), "How do Advertising Creative Directors Perceive Research?", *International Journal of Advertising*, vol.25-3, pp.361-380
- Davies M. A. P. and D. Paliawadana (2006), "Developing a Model of Tolerance in Client-Agency Relationships in Advertising", *International Journal of Advertising*, vol.25-3, pp.381-407
- Davies, M. and M. Prince (1999) "Examining the Longevity of New Agency Accounts", *Journal of Advertising*, vol.28-4, pp.75-89
- Dowling, G. R. (1994) "Searching for a New Advertising Agency", *International Journal of Advertising*, vol.13-3, pp.229-242
- Durden, G., T. Orsman, and P. C. N. Michell (1997) "Commonalities in the Reasons for Switching Advertising Agencies", *International Journal of Advertising*, vol. 16-1, pp.62-69
- Emerson, R. M. (1962), "Power-Dependence Relation", *American Sociological Review*, vol.27-1, pp.31-41
- Fortini-Campbell, L. (1992), *Hitting the Sweet Spot: How Consumer Insights Can Inspire Better Marketing and Advertising*, The Copy Workshop
- Hackley, C. E. (2003) "Account Planning: Current Agency Perspectives on an Advertising Enigma", *Journal of Advertising Research*, vol.43-2, pp.235-245
- Henke, L. L. (1995) "A Longitudinal Analysis of the Ad Agency-Client Relationship", *Journal of Advertising Research*, vol.35-2, pp.24-30
- 日置弘一郎 (2000)『経営学原理』エコノミスト社



- 伊吹勇亮 (2004) 「広告 EDI と新聞広告取引の変容」 柴山哲也 (編著) 『日本のジャーナリズムとは何か』 ミネルヴァ書房, pp.153-162
- 伊吹勇亮 (2006a) 「90 年代以降の広告産業論：到達点と課題」 『長岡大学生涯学習センター研究実践報告』 vol.5 (通巻 vol.9) , pp.61-70
- 伊吹勇亮 (2006b) 「標準形成における周縁企業の組織間関係戦略」 『映像情報メディア学会技術報告』 vol.30-30, pp.5-8
- 伊吹勇亮 (2006c) 「組織システムとしてのアカウント・プランニング：広告会社の競争優位確立戦略」 『広告科学』 vol.47, pp.101-112
- 梶山皓 (2004) 「広告学の発展と広告教育の方向性 (上) : 広告学の目的と方法」 『日経広告研究所報』 vol.214, pp.2-8
- Kassaye, W. W. (1997) "The Effect of the World Wide Web on Agency-Advertiser Relationships", *International Journal of Advertising*, vol.16, pp.85-103
- 岸谷和広 (2004) 「広告主と広告会社の組織間関係の再検討」 『日経広告研究所報』 vol.213, pp.8-13
- 小林保彦 (1992) 「アカウントプランナー論」 『青山経営論集』 vol.27-35, pp.37-50
- 小林保彦 (1993) 『広告会社－広告主関係の組織戦略的研究』 吉田秀雄記念事業財団助成研究論文
- 小林保彦 (1998) 『広告ビジネスの構造と展開』 日経広告研究所
- 小林保彦・野口嘉一 (1999a) 「デジタル、ポストモダン、そしてアカウントプランニング (上)」, 『日経広告研究所報』 第 186 号, pp.2-6
- 小林保彦・野口嘉一 (1999b) 「デジタル、ポストモダン、そしてアカウントプランニング (下)」, 『日経広告研究所報』 第 187 号, pp.26-31
- Marshall, R. and W. B. Na (1994) "The Advertising Agency Selection Process", *International Journal of Advertising*, vol.13-3, pp.217-227
- Maxwell, A. (1996), "What Do Account Planners Do?", *Proceedings of the 1996 Conference of the American Academy of Advertising*, pp.252-255
- Maxwell, A. and W. Wanta (1998), "Planning for Success: A Look at the Relationship between Account Planning and Awards for Creativity", *Proceedings of the 1998 Conference of the American Academy of Advertising*, pp.250-256
- Maxwell, A. , W. Wanta, K. Sheehan, and C. Bentley (2000), "The Effectiveness of Account Planners at U.S. Advertising Agencies", *Proceedings of the 2000 Conference of the American Academy of Advertising*, pp.149-154
- Michell, P. C. N. and N. H. Sanders (1995) "Loyalty in Agency-Client Relations", *Journal of Advertising Research*, vol.35-2, pp.9-22
- Michell, P. C. N., H. Cataquet, and S. Hague (1992) "Establishing the Causes of Disaffection in Agency-Client Relations", *Journal of Advertising Research*, vol.32-2, pp.41-48
- Mintzberg, H. and J. A. Waters (1985) "Of Strategies, Deliberate, and Emergent", *Strategic Management Journal*, vol.6, pp.257-272
- 水野由多加 (2005) 「番組「提供」の制度化－1950 年代民間放送創生期の確認」 『関西大学社会学部紀要』

pp.165-184

森内豊四 (2004) 「実務よりみた広告教育・研究の課題」『日経広告研究所報』 vol.213, pp.40-45

Morrison, M. A. and E. Haley (2003), “Account Planners’ Views on How Their Work Is and Should Be Evaluated”, *Journal of Advertising*, vol.32-2, pp.7-16

Morrison, M. A. and E. Haley (2006), “The Role of Account Planning in U.S. Agencies”, *Journal of Advertising Research*, vol.46-2, pp.124-131

Na, W. B., R. Marshall, and Y. S. Son (2003) “How Businesses Buy Advertising Agency Services: A Way to Segment Advertising Agencies’ Markets?”, *Journal of Advertising Research*, vol.43-1, pp.86-95

仁科貞文 (2002) 「広告研究の系譜」『AD STUDIES』 vol.2, pp.29-30

Palihawadana, D. and B. R. Barnes (2005) “Investigating Agency-Client Relationships in the Polish Advertising Industry”, *International Journal of Advertising*, vol.24-4, pp.487-504

Pfeffer J. and P. Nowak (1976a), “Joint Ventures and Interorganizational Interdependence”, *Administrative Science Quarterly*, vol.21, pp.398-418.

Pfeffer J. and P. Nowak (1976b), “Patterns of Joint Venture Activity”, *The Antitrust Bulletin*, vol.21, pp.315-339

Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press (土岐坤訳 (1982) 『競争戦略論』ダイヤモンド社)

Schofield, A. (1990), “The Role of Account Planning in the Direct-Marketing Agency”, *Journal of Advertising Research*, vol.30-5, pp.61-66

新宅純二郎・許斐義信・柴田高 (2000) 『デファクト・スタンダードの本質』有斐閣

Steel, J. (1998) *Truth, Lies, and Advertising: The Art of Account Planning*, John Wiley & Sons (丹治清子・大久保智子・牧口征弘 (訳) (2000) 『アカウント・プランニングが広告を変える—消費者をめぐる嘘と真実』ダイヤモンド社)

妹尾俊之 (2001) 「アカウント・プランニング・システムの日本での効果的定着に向けて」, 『日本広告学会第 32 回全国大会報告論文要旨集』 pp.16-23

菅原正博 (2000) 「次世代型広告会社のメディア・サプライチェーンと IMC 戦略」, 『広告科学』 vol.41, pp.1-13

田中洋 (2005) 「米国広告取引関係の変容—報酬制度の変化は何をもたらしたか」『日経広告研究所報』 vol.222, pp.2-8

Wills Jr., J. R. (1992) “Winning New Business”, *Journal of Advertising Research*, vol.32-5, pp.10-16

山田英夫 (2005) 『デファクト・スタンダードの競争戦略』白桃書房